

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:

PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de: PSICÓLOGO

TEMA:

ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y PLANES DE MEJORAMIENTO PARA LA
DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DOCUMENTAL DEL INSTITUTO
ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, EN EL PERIODO NOVIEMBRE
2015-JULIO 2016

AUTOR:

EDWIN PATRICIO FLORES OSORIO

TUTORA:

CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO

Quito, febrero del 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Edwin Patricio Flores Osorio, con documento de identificación Nro. 172016902-6, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor de trabajo de titulación intitulado: Estudio de clima laboral y planes de mejoramiento para la Dirección Nacional de Gestión Documental del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el periodo noviembre 2015-julio 2016, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicología , en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento de hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana,



Edwin Patricio Flores Osorio

CI. 172016902-6

Fecha: 08 de diciembre de 2017

Declaratoria de Coautoría del Docente Tutora

Yo, Cinddy Cristina Tamayo Barreno, con número de cédula 171197745-2 declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de: ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y PLANES DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DOCUMENTAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL PERIODO NOVIEMBRE 2015-JULIO 2016, realizado por el señor Edwin Patricio Flores Osorio, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 08 de diciembre de 2017.



Cinddy Cristina Tamayo Barreno.

C.I. 171197745-2



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
SUBDIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Quito, 02 de enero de 2018

Phd. Paz Guarderas Albuja
Directora de la Carrera de Psicología
Universidad Politécnica Salesiana - Sede Quito

Presente


De mi consideración.-

Reciba un cordial saludo de quienes formamos parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad social – IEES.

Por medio de la presente me dirijo a usted con el propósito de poner a su consideración que el Señor Edwin Patricio Flores Osorio, portador de la cédula de ciudadanía N° 172016902-6, egresado de la carrera de Psicología Mención Laboral y Organizacional, desarrolló y sistematizó el proyecto "ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y PLANES DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DOCUMENTAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL EN EL PERIODO NOVIEMBRE 2015-JULIO 2016.", por lo tanto autorizo la publicación de la información realizada dentro del Proyecto de Investigación en la Institución.

Con sentimientos de distinguida consideración,

Atentamente,


Lic. Mendoza Alvaro Rodrigo Eduardo
Subdirector Nacional de Gestión de Talento Humano
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social



Dedicatoria

A mis amados padres, porque de las enseñanzas de ellos aprendí que las grandes batallas están destinadas para los mejores guerreros, hoy con orgullo puedo decir que todo lo que soy es gracias a ellos, hoy cumplo con unos de mis sueños, y comparto con mucha satisfacción con todos aquellos que estuvieron siempre a mi lado apoyándome para poder conseguir este objetivo que me planteé; porque en este largo caminar no todo fue felicidad, sino también sacrificio y perseverancia.

Dedicó con mucho orgullo y felicidad este objetivo conseguido a mi amada esposa Mayra y mi princesa adora Scarleth, que sin ellas a mi lado nada de esto hubiese valido la pena.

A mis hermanos Elizabeth, Hamilton y Roberto por estar siempre pendientes de mí, y ser compañeros de vida, que siempre están junto a mí en aquellos momentos difíciles de la vida.

Agradecimiento

Agradezco a mi tutora Cinddy Cristina Tamayo Barreno, por hacer posible la culminación de este proyecto, ya que sus guías y enseñanzas fueron de mucha utilidad para culminar con éxito este proceso.

Agradezco a Dios por estar presente siempre en mi vida, por iluminar y guiar mi camino.

Agradezco a Diego Vaca, por aportar con ese valioso granito de arena para hacer posible este sueño.

Índice de contenido

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto:	3
1.1 Nombre del proyecto:	3
1.2 Nombre de la institución:	3
1.3 Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial):	3
1.4 Localización:	4
2. Objetivo de la sistematización	5
2.1 Objetivo general:	5
2.2 Objetivos Específicos:	5
3. Eje de la sistematización	5
4. Objeto de la sistematización	7
5. Metodología de la sistematización	10
6. Preguntas clave	13
7. Organización y procesamiento de la información	14
7.1 Escala de valoración clima laboral.....	17
7.2 Valoración del clima laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	19
8. Análisis de la información	20
8.1 Plan de mejoras de la Dirección Nacional de Gestión Documental.....	22
Segunda parte.....	27
1. Justificación	27
2. Caracterización de los beneficiarios	29
3. Interpretación	31
4. Principales logros del aprendizaje	34
5. Conclusiones y recomendaciones	36
6. Referencias	38
7. Anexos	41

Índice de tablas

Tabla 1.....	4
Tabla 2.....	15
Tabla 3.....	19
Tabla 4.....	24
Tabla 5.....	30

Índice de figuras

Figura 1. Localización..... 4

Figura 2. Escala de valoración 18

Índice de gráficos

Gráfico 1. Porcentajes obtenidos.....	21
Gráfico 2. Porcentajes globales.....	22

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta de clima laboral.....	41
--	----

Resumen

En el presente documento, se desarrollo la sistematización de un estudio de clima laboral y los planes de mejoramiento para la Dirección Nacional de Gestión Documental del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el periodo noviembre 2015-julio 2016. Esta propuesta se desarrollo en base a un proceso sistemático, que inicio con el diagnostico de necesidades institucionales, y se fue elaborando paulatinamente hasta conseguir un plan de mejoras de acuerdo a las problemáticas evidenciadas.

Se definieron factores que se evaluaron en una encuesta, la cual fue tomada a cada servidor que presta sus servicios en la dirección que se estableció para la evaluación de clima laboral; como resultado se obtuvo 10 factores globales y un total de 45 preguntas, en cada factor se obtuvo de 3 a 5 preguntas. La dirección de gestión documental cuenta con 45 colaboradores, distribuidos en mandos altos, medios y operativos.

Con los indicadores obtenidos se procedió a desarrollar un plan de mejoras institucionales de acuerdo a las necesidades generadas en todo el proceso, con la finalidad de desarrollar un ambiente saludable, que permita la consecución de objetivos planteados de una forma eficaz y eficiente, promoviendo no solo el desarrollo institucional, sino también el desarrollo individual de cada individuo que presta sus servicios en la organización.

Palabras clave: Clima laboral, factores, mandos, plan de mejoras, ambiente, eficaz, eficiente.

Abstract

In this work, the systematization of a work climate study and improvement plans for the National Directorate of Document Management of the Ecuadorian Social Security Institute from November 2015 to July 2016 were developed. This proposal was established based on a systematic process, which started with the diagnosis of institutional needs, and was gradually developed until an improvement plan according to the identified problems was reached.

Factors that were evaluated in a survey were defined. The surveys were taken by each employee that works at departments, which were chosen for the evaluation of work climate. As a result, 10 global factors were obtained and after 3 to 5 questions for each factor were formulated, consequently, there were 45 questions. The management of documentary management has 45 employees distributed in high, medium and operative commands.

After obtaining the indicators, an institutional improvement plan was developed according to the needs generated throughout the process in order to develop a healthy labor environment, which allows to achieve goals effectively and efficiently, promoting not only institutional development, but also the individual development of each employee who works in the organization.

Keywords: Work climate, factors, controls, improvement plan, environment, effective, efficient.

Introducción

El clima organizacional se refiere al medio interno que se genera en cualquier organización, este entorno se genera como producto de la interacción y la convivencia diaria que se produce en el medio laboral.

Como menciona Baguer (2005); “El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrolla su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta”. (Baguer, 2005).

Si tenemos en cuenta lo vital y primordial que es el capital humano para la organización, no deberá ser un secreto ni mucho menos pasar desapercibido un ambiente laboral negativo, ya que esto afectará en el normal desenvolvimiento de las actividades laborales, y producirá una desmotivación en el personal de la organización, además de producir efectos secundarios como: la fuga de personal, alta rotación de empleados, ausentismos prolongados, enfermedades profesionales, o estrés; de esta forma la productividad se limitará y los objetivos estratégicos no podrán ser conseguidos. Si buscamos generar un ambiente de trabajo adecuado, la creatividad e iniciativa en el empleado se aumentará, su identificación con la organización se apropiará, y la motivación diaria para realizar sus actividades se verá reflejada en el trabajo diario; la institución a cambio será retribuida con aumentos en la productividad, labores eficientes y eficaces; y finalmente todo esto se traduce en ganancias para la empresa.

El proyecto se basa en la sistematización e implementación del estudio de clima organizacional, que proporcionará herramientas necesarias para formular un adecuado plan de mejoras, y la realización de capacitaciones según las necesidades que se generan en los empleados, creando ambientes saludables para los colaboradores.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto:

1.1 Nombre del proyecto:

Estudio de clima laboral y planes de mejoramiento para la Dirección Nacional de Gestión Documental del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el periodo noviembre 2015-julio 2016.

1.2 Nombre de la institución:

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); es una entidad pública que no tiene fines de lucro, y la cual es la encargada del aseguramiento obligatorio de todos los trabajadores del país, velando por el bienestar de todos sus afiliados, excluyendo únicamente a policías y militares ya que ellos cuentan con un seguro propio. En la actualidad los aseguramientos a las personas se han extendido y se han creado políticas de inclusión para amas de casa, abarcando así de forma global a todo individuo que genera una labor sea o no remunerada.

1.3 Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial):

El ámbito de intervención del proyecto se enmarca en lo laboral-organizacional, debido a que el clima laboral es un factor que permite indagar en lo que se refiere a la satisfacción laboral, también permite dar cuenta acerca de la insatisfacción que se puede ocasionar en el colaborador debido a situaciones como: sobrecarga en las actividades laborales, falta de una supervisión adecuada, mala utilización de habilidades laborales, conflictos entre pares o superiores, desigualdad de salarios u otros factores que se puedan presentar en el área de trabajo.

1.4 Localización:

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Quito en las calles 10 de Agosto y Bogotá esquina.

Tabla 1.
Datos Informativos

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)		
UBICACIÓN		
PROVINCIA	Pichincha	
CANTÓN	Quito	
PARROQUIA	Santa Prisca	
BARRIO	El Ejido	
CALLES	Av. 10 de Agosto y Bogotá Esquina; Edificio Matriz 5to Piso	
REFERENCIA	Junto a la parada “El Ejido” del Trole Bus	
TELÉFONO	02-2522850	PBX 02-2522850Ext: 130-137
WEB	www.iesg.gob.ec	

Nota: Información y datos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Elaborado por: Flores, 2017.

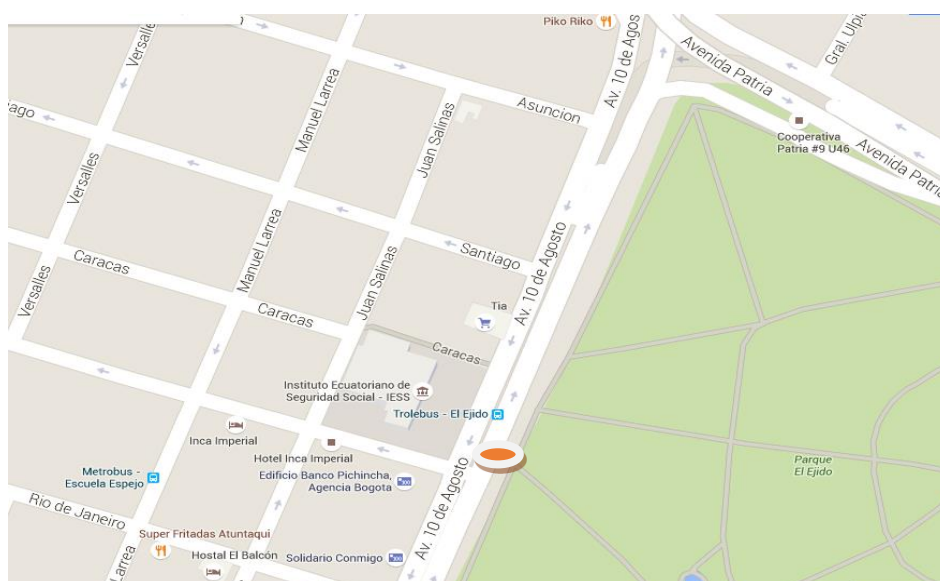


Figura 1. Localización del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, tomado de Google Maps.

2. Objetivo de la sistematización

2.1 Objetivo general:

Organizar y estructurar los datos obtenidos en la medición de clima organizacional en la Dirección Nacional de Gestión Documental del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el periodo noviembre 2015-julio 2016, para realizar la implementación de planes de mejora.

2.2 Objetivos Específicos:

- a) Analizar la información obtenida durante el proceso de intervención del clima organizacional en la Dirección Nacional de Gestión Documental.
- b) Relacionar la información teórica investigada, con la información obtenida en el proceso de intervención del clima organizacional de la institución.
- c) Identificar el beneficio que se obtendrá al implementar los planes de mejoramiento en base al análisis obtenido en la medición del clima organizacional de la institución.

3. Eje de la sistematización

Como eje de la sistematización del proyecto se va a considerar al estudio de clima laboral que va a permitir la creación de planes de mejoramiento para los colaboradores de la Dirección Nacional de Gestión Documental del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; con la finalidad de realizar planes de acuerdo a las necesidades institucionales, que permitan el desarrollo adecuado del potencial de cada uno de los servidores que trabajan en la institución.

Al hablar de clima organizacional tenemos que entender que se refiere a una serie de factores que van construir un todo en la organización, no solo estamos hablando de

los comportamientos que tiene el individuo, sino también de los factores institucionales como son: los espacios físicos, el lugar donde se encuentra la institución y el lugar de trabajo del colaborador; la estructura organizacional, la responsabilidad de la institución con la sociedad y la de los empleados con su organización, la identidad institucional que brinda un sentido de pertenencia; la comunicación que permite un intercambio constante de información entre jefes y subordinados o la sugerencia de ideas o posibilidades que se pueden emplear para el desarrollo institucional; la capacitación que es un medio de incentivo hacia los empleados; el liderazgo como factor de responsabilidad, y la motivación que es un medio de incentivo de la competitividad del empleado.

El clima organizacional no tuvo un origen marcado de su desarrollo, pero tuvo sus influencias a principios del siglo XX con el desarrollo de la teoría de la Gestalt, en el que se menciona “que el todo es la suma de las partes” (Lewin, 1951); y también con uno de los principales exponentes de la teoría como lo fue Lewin, el cual desarrolló la fundamentación teórica básica del clima organizacional a partir de sus estudios en los cuales menciona: “que el comportamiento del individuo en la organización no solo va a depender de sus características individuales, sino también de la forma que el individuo tiene para percibir los componentes organizaciones y el clima de trabajo que se genera” (Lewin, 1951, citado por Ramos, 2012, pág. 19).

Es determinante señalar la importancia que genera tener un adecuado clima laboral, ya que esto produce varios beneficios para la organización. Entre las principales ventajas que se producen al tener un clima labora adecuado están: aumento de la productividad y la calidad del trabajo en los empleados, formulación de ideas y

estrategias institucionales, generación de una definición clara de las estrategias para producir una mejora sustancial en el desarrollo institucional, las relaciones sociales y la comunicación se vuelvan más activas y dinámicas.

Por medio de este proceso se pudo establecer una escala base con indicadores que se ajustan a la realidad que vive cada colaborador en la institución, además permitió la obtención de parámetros que sirvieron para la implementación de un plan de mejoras que nos permitió generar cambios en beneficio de la institución. Ya que proporcionar un adecuado clima organizacional permite motivar a los empleados a la apropiación de la institución, crear espacios de trabajo saludables, fomentar a la creatividad de los colaboradores y aumentar los índices de productividad en la institución.

4. Objeto de la sistematización

La presente experiencia se basó en la medición del clima organizacional que se generó en la Dirección Nacional de Gestión Documental, con el objetivo de crear una línea base de clima organizacional que permitió desarrollar un plan de acción para el mejoramiento de los indicadores obtenidos, además de crear un elemento guía para el desarrollo de una posterior evaluación, o el seguimiento a las mejoras de los indicadores obtenidos. Este proceso se diseñó y planificó en base a las necesidades identificadas en el proceso diagnóstico que se efectuó en la institución.

La sistematización permitió detallar fase a fase, el espacio donde se generó la experiencia, la historia que precede a la organización, las características que tienen cada uno de los colaboradores que intervinieron en la experiencia, y la vez nos permite generar una validez del proceso desarrollado.

Para la obtención de la información y su posterior recopilación se utilizaron varias herramientas como fueron: la observación, entrevistas a los coordinadores de área y al director del área, y finalmente el levantamiento de encuestas con cada uno de los colaboradores que tiene la dirección. Tanto las entrevistas como las encuestas se desarrollaron y adaptaron a la realidad institucional y a los lineamientos pre establecidos en la organización, es así que se realizaron varias correcciones en las matrices hasta llegar al formato ideal, tanto para la organización como para las necesidades académicas requeridas.

En base a las necesidades identificadas se procedió a la búsqueda y definición de posibles factores y las correspondientes preguntas que podrían ser evaluadas, según la necesidad y los requerimientos que se tienen en la institución. Estos elementos se los propuso al director de talento humano y de gestión documental de la institución, quienes en base a su experiencia, las políticas institucionales y conocimiento de la institución determinaron los factores más idóneos a evaluarse en la encuesta de clima organizacional.

En la encuesta que se llevó a cabo se evaluaron diez factores que son: 1) la institución; 2) condiciones ambientales; 3) ergonomía; 4) creatividad e iniciativa; 5) integración con los compañeros; 6) jefe directo o superior; 7) puesto de trabajo; 8) remuneración o sueldo; 9) satisfacción personal; y, 10) comunicación; los cuales tenían entre 3 a 6 preguntas por cada factor evaluado.

Para el diseño de la encuesta se procedió de acuerdo a los lineamientos establecidos por la institución donde se ejecutó el proyecto, y se buscó factores que se ajusten a la realidad que vive la institución. El diseño final de la encuesta se presentó para su aprobación y la debida autorización para su aplicación, a los directores de talento humano y de gestión documental.

Previo a la toma de la encuesta se realizaron reuniones con el director de gestión documental y los coordinadores de área, en las que se habló de la importancia y los beneficios que se pueden obtener al realizar una evaluación de clima laboral.

Siguiendo el cronograma establecido se realizó la toma de encuesta, en copias individuales que se entregó a cada colaborador, y recordándoles lo que se mencionaba en el inicio de la encuesta, que la información obtenida es confidencial, y que se utilizará para realizar planes de mejora en la institución.

Posterior a la toma de la encuesta, se realizó la consolidación, la tabulación de la información obtenida, y el análisis correspondiente. Con los datos obtenidos se presentó un informe de clima organizacional en el que se detalló los indicadores obtenidos para cada factor evaluado y en parámetros generales el tipo de clima que se presenta en la institución, el informe fue presentado tanto a la dirección donde se efectuó el estudio como a la dirección de talento humano.

Con los indicadores obtenidos y con el informe realizado; se pudo diseñar un plan de mejoras de acuerdo a los factores en los que se evidenció deficiencias, y en otros en los cuales se requería un fortalecimiento; para su desarrollo se obtuvo la

colaboración del sub sistema de capacitación de talento humano, los cuales serán los encargados de la implementación y una posterior evaluación del impacto generado en la dirección y en los colaboradores que fueron evaluados.

Finalmente, se hizo la entrega mediante un acta, de los indicadores obtenidos y del plan de mejoras al sub-sistema de capacitación de talento humano, con el compromiso de que se implemente el plan de mejoras y se dé un seguimiento al mismo, para que por medio de esto se fomente un ambiente saludable en la institución, y como plan a futuro se pueda hacer la réplica del plan de mejoras a todas las direcciones de la institución.

5. Metodología de la sistematización

Para realizar el levantamiento de información del proyecto de intervención se utilizó diferentes tipos de metodologías, tanto cuantitativas, como cualitativas. La principal herramienta fue la realización de una encuesta, se diseñó un instrumento, para poder obtener datos objetivos y reales que nos permitieron desarrollar el proyecto de una forma eficaz. Estas herramientas se crearon y adaptaron en relación a la fase del proyecto que se iba realizando; se utilizaron herramientas adicionales como la observación que se realizó en los puestos de trabajo de cada uno de los colaboradores, reuniones con los jefes de área y el director del área.

Las técnicas que se utilizaron para la obtención de la información se detallan a continuación:

- **Encuestas.-** Se realizan preguntas de tipo cerrado con la finalidad de obtener datos estadísticos que nos permitan tener un conocimiento generalizado del área de la realización del proyecto.

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva, que nos permiten conocer datos específicos, según Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, “una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente” (Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, 2004, p. 212).

- **Entrevistas.-** Se generan preguntas de tipo cerrado con la finalidad de conseguir datos precisos, que nos sirvan para tener un conocimiento general del entorno del área.

Las entrevistas son métodos que ayudan en la recolección de datos cuando realizamos una investigación, Silva y Pelachano la definen de la siguiente manera: “Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica”. (Silva, Pelachano; 1979, p. 13).

- **Investigación Exploratoria:** permite indagar las dinámicas institucionales con el fin de llegar a formular espacios, en los cuales socializar entre los empleados de la Institución.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar

problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información. (Sequeda, 2011, pág. 13).

- **Investigación Descriptiva:** Es también conocida como Investigación Estadística, describen los datos entorno a la realidad objetiva que se desarrolla. Este método es usado en investigaciones de tipo cualitativo y cuantitativo, pero en la presente nos ampararemos en este tipo de investigación con el fin de llegar a conocer y contextualizar los datos recolectados, para comprender en base a la descripción el tipo de dinámica que se manifiesta.

El proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha. Los estudios descriptivos se centran en medir los explicativos en descubrir. El investigador debe definir que va a medir y a quienes va a involucrar en esta medición. (Sequeda, 2011, pág. 57).

- **Matriz de Marco Lógico.-** Es un herramienta que permitió realizar una estructuración secuencial y lógica del proyecto, pudiendo ser modificado, mejorado o

incrementado sus pasos durante todo el proceso de realización o ejecución del mismo.

Herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos. Constituye un método con distintos pasos que van desde la identificación hasta la formulación y su resultado final debe ser la elaboración de una matriz de planificación del proyecto. (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, 1999).

- **Matriz de Involucrados.-** Es una herramienta que nos permitió identificar a todas las personas que intervinieron en el proyecto, las que se beneficiaron, los intereses de cada uno de los actores, las expectativas o las necesidades que surgieron. Esta matriz también permitió conocer e identificar el rol de cada uno de los participantes, el impacto que cada uno pudo tener, para de esta manera desarrollar estrategias que permitieron desarrollar y asegurar la adecuada realización de todo el proceso que se llevó a cabo.

6. Preguntas clave

a) Preguntas de inicio:

¿Qué problemática tiene mayor incidencia en la institución?

¿Cuáles son los objetivos de la implementación del proyecto?

¿Qué necesidad se busca solucionar con el proyecto?

¿Cubrir la necesidad identificada es la única solución a la problemática existente?

b) Preguntas interpretativas:

¿Cuál es el fundamento teórico que sustenta el proyecto?

¿La herramienta utilizada se adaptó correctamente a la realidad institucional?

¿Qué enfoque se desarrolló en la implementación del proyecto?

¿Todos los colaboradores se involucraron y participaron activamente en el desarrollo del proyecto?

c) Preguntas de cierre:

¿Cuál fue la aceptación de los colaboradores en el proyecto implementado?

¿Qué beneficios se produjeron con la implementación del proyecto en los procesos que se llevan a cabo?

¿Cuál fue el impacto y la acogida que se produjo con los beneficiarios directos del proyecto?

7. Organización y procesamiento de la información

Para la realización del proyecto de intervención como se mencionó en el marco metodológico se implementó diversas técnicas, pero la principal y la que nos sirvió para la recolección de la información fue la encuesta, que se basó en diversas encuestas, y también se la adaptó a la realidad institucional en base a lo que se quería medir y la información que se necesitaba recolectar.

Los factores a medir y las preguntas a consultar se fueron modificando con el Director Nacional de Gestión Documental, en base a la realidad Institucional, y con la aprobación del sub área de capacitación de la Dirección Nacional de Gestión de Talento Humano.

Con respecto a los factores evaluados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, su definición quedo de la siguiente forma:

Tabla 2

Factores Evaluados

FACTORES EVALUADOS EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	
FACTOR	DEFINICION
LA INSTITUCIÓN	Este factor nos permitió definir el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores sobre el orgullo de formar parte de la empresa, así como de credibilidad en la imagen tanto interna como externa de la institución, prestigio, solidez que demuestra a sus colaboradores y a los afiliados.
CONDICIONES AMBIENTALES	Este factor nos permitió definir el grado en que los colaboradores sienten que la institución se preocupa por que tengan las condiciones ambientales (limpieza, temperatura, luz) necesarias para desarrollar sus funciones.
ERGONOMÍA	Este factor define el grado en que los colaboradores sienten que la institución se preocupa por que tengan los equipamientos (silla, mesa, computador, e implementos de acuerdo a la función) necesarios para desarrollar sus funciones adecuadamente proporcionando un ambiente saludable, seguro y generando condiciones que mejoren la calidad de vida.

CREATIVIDAD E INICIATIVA	Este factor nos permitió definir la percepción que tienen los colaboradores para promover, facilitar y coordinar los procesos, además de las soluciones o innovaciones que buscan desarrollar entorno a sus funciones para desarrollarlas con un menor tiempo y aumentando los resultados que se pretende alcanzar.
INTEGRACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	Este factor nos permitió definir el conocimiento que tienen los colaboradores sobre el potencial que tiene el equipo para colaborar y cooperar con los demás, orientando las acciones propias a la creación de fuerza de trabajo en equipo, buscando la consecución de objetivos y metas comunes.
JEFE DIRECTO O SUPERIORES	Este factor nos permitió conocer el concepto que tienen los colaboradores sobre el liderazgo y la capacidad de sus jefes o superiores para orientar a personas a los objetivos definidos, generando sinergia y desarrollo personal, logrando un empoderamiento y compromiso institucional.
PUESTO DE TRABAJO	Este factor nos permitió conocer el espacio que el colaborador ocupa en la institución, las actividades y funciones que desempeña, y si sus conocimientos está de acuerdo al puesto en el cual se desenvuelve.
REMUNERACIÓN O SUELDO	Este factor nos permitió conocer la satisfacción que tienen los colaboradores sobre la equidad en la remuneración de acuerdo a cada cargo, la función, en relación a sus pares y el entorno laboral.

<p>SATISFACCIÓN PERSONAL</p>	<p>Este factor nos permitió definir el bienestar que tienen los colaboradores por la gestión y las actividades que realiza en la institución, y como esto permite tener un crecimiento personal y familiar en la persona, por la calidad de vida que desarrolla, el bienestar integral de y la importancia que se da al proporcionar las condiciones necesarias para su diario vivir.</p>
<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la eficacia de los canales y flujos de comunicación existentes en la empresa, observada en la presencia de mecanismos para transmitir o dar a conocer la visión, misión, políticas, valores y cambios corporativos a los trabajadores, así como la posibilidad para que planteen sus ideas e inquietudes y ser escuchados.</p>

Nota: Definición aplicada para cada uno de los factores evaluados en la encuesta de clima laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Elaborado por: Flores, 2017.

En base a los factores definidos en la tabla 3 se procedió a la realización de la encuesta que se llevó a cabo en la Dirección Nacional de Gestión Documental, la encuesta quedo desarrolla en base a 10 factores de medición y un total de 45 preguntas, las cuales se tomaron en hojas impresas que se le dieron a cada servidor.

7.1 Escala de valoración clima laboral

Para realizar la valoración de clima laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, realizamos una encuesta la cual nos arrojó datos cuantitativos que nos

permitieron generar indicadores, en este caso de: eficacia, eficiencia y de satisfacción.

En la encuesta que se tomó se analizaron 10 factores globales, en cada factor se desarrolló de 3 a 7 preguntas de cada factor y se generó como producto final 45 preguntas con 10 factores generales. A las preguntas se le asignaron respuestas de tipo cerrado, dando de esta forma 5 opciones de respuestas y a cada una se le asignó el puntaje de 1 a la marcación correspondiente.

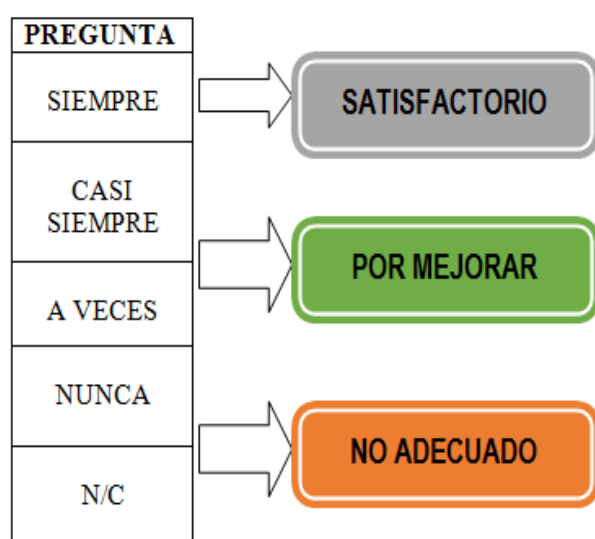


Figura 2. Escala de valoración de las respuestas de la encuesta de clima laboral tomada en la Dirección Nacional de Gestión Documental, según metodología EDCO de puntuación de escalas de valoración de clima organizacional desarrollado por los autores: Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2016), Elaborado por: Flores, 2017.

Una vez concluido el proceso de recolección de información, para realizar el proceso de vaciado de información se realizaron tabulaciones de la información obtenida, que nos permiten procesar la información de una forma más eficaz y sencilla, de esta forma se pueden tener índices globales de los indicadores obtenidos y que se evaluaron.

7.2 Valoración del clima laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Tabla 3.

Análisis de Factores

FACTORES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	N/C
1. LA INSTITUCIÓN	129	58	38	25	20
2. CONDICIONES AMBIENTALES	67	47	32	22	12
3. ERGONOMÍA	57	29	20	15	9
4. CREATIVIDAD E INICIATIVA	73	54	25	15	13
5. INTEGRACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	79	71	40	20	15
6. JEFE DIRECTO O SUPERIORES	64	49	33	23	11
7. PUESTO DE TRABAJO	51	69	48	83	19
8. REMUNERACIÓN O SUELDO	36	39	40	54	11
9. SATISFACCIÓN PERSONAL	85	55	47	32	6
10. COMUNICACIÓN	38	54	55	32	1

Consolidación de los factores evaluados, sumatoria de todas las respuestas de las preguntas que contenía cada factor. Elaborado por: Flores, 2017.

Como se puede observar en la tabla 3 se consolidó de acuerdo a la opción de respuesta que tiene cada factor y así tener índices generales de toda la encuesta realizada.

Una vez tabulada cada pregunta se procedió a consolidar en cada uno de los factores propuestos para la evaluación, para de esta manera poder tener las valoraciones de

cada factor evaluado, y poder tener los indicadores de cada uno; mediante estos indicadores se pudo definir un plan de mejoras que se lleve a cabo en la institución de acuerdo a los indicadores que tengan deficiencias o índices por mejorar, para dar una solución que nos permita desarrollar un clima laboral adecuado, y poder mejorar los indicadores con deficiencia.

8. Análisis de la información

Una vez consolidada la información se procederá de acuerdo a la metodología propuesta de evaluación, para determinar si el clima organizacional es satisfactorio, está en los niveles de por mejorar, o no es adecuado; para determinar estos niveles se procederá a sumar las columnas de respuesta de casi siempre y a veces para el índice de por mejorar y las columnas de respuesta de nunca y no contesta para determinar el índice de no adecuado.

Para la realización de todo este proceso se recolectó la información en hojas de cálculo excel, para la realización de sumatoria, la creación de tablas e ilustraciones con los porcentajes obtenidos en cada factor. Y de esta manera se tendrán porcentajes exactos de todos los resultados obtenidos y de toda la información vaciada.

Los resultados se han obtenido sumando las columnas respectivas y dándonos un producto final en base al cual obtendremos los porcentajes de la evaluación del clima laboral realizada.

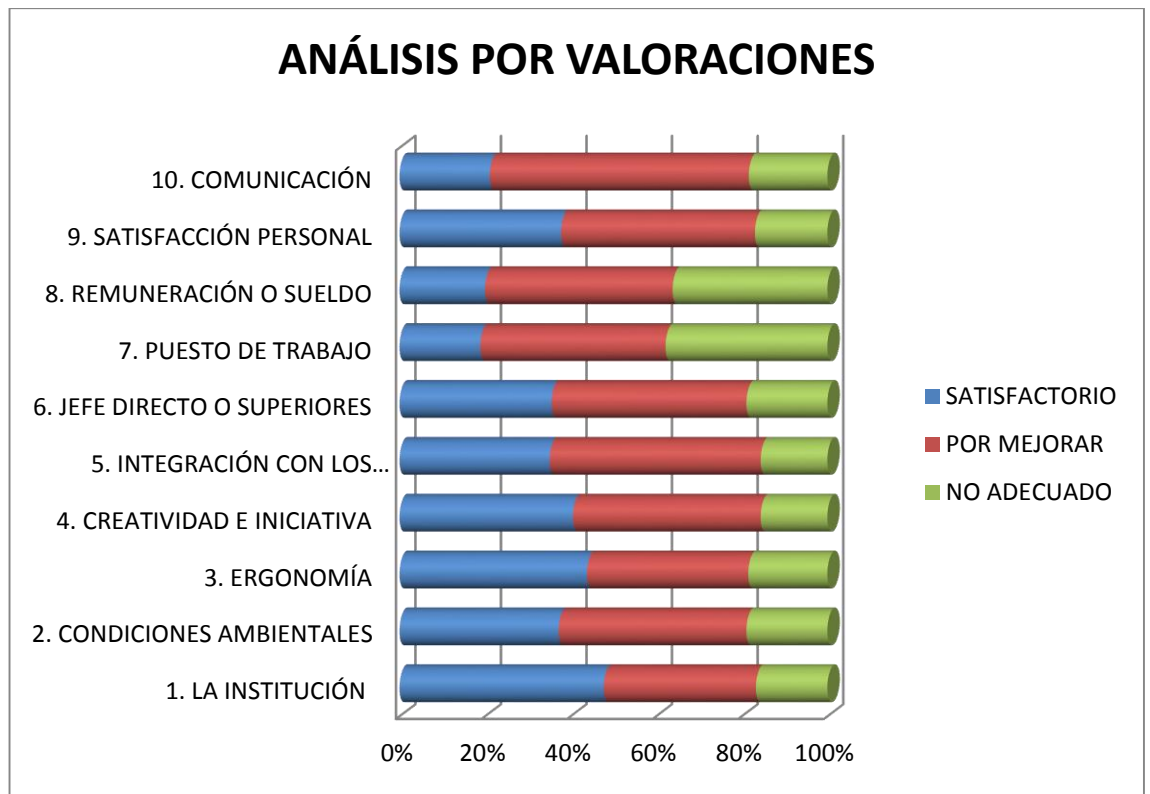


Gráfico 1. Porcentajes obtenidos de la sumatoria de los puntajes globales, para la valoración de factores. Elaborado por: Flores, 2017.

Como se observa en la ilustración 3 se han obtenido los resultados por valoraciones, sumando las columnas respectivas y dándonos un producto final en base al cual obtendremos los porcentajes de la evaluación del clima laboral realizada; se obtuvieron los porcentajes alcanzados por cada factor de forma individual, y se puede evidenciar su valor de forma detallada e individual, determinando así su condición en los tres niveles propuestos ya sea: satisfactorio, por mejorar o no adecuado.

En base a los resultados obtenidos se realizó un análisis general en que se determinará el tipo de clima laboral que se genera en la institución, sumando todos los factores y sus resultados obtenidos.

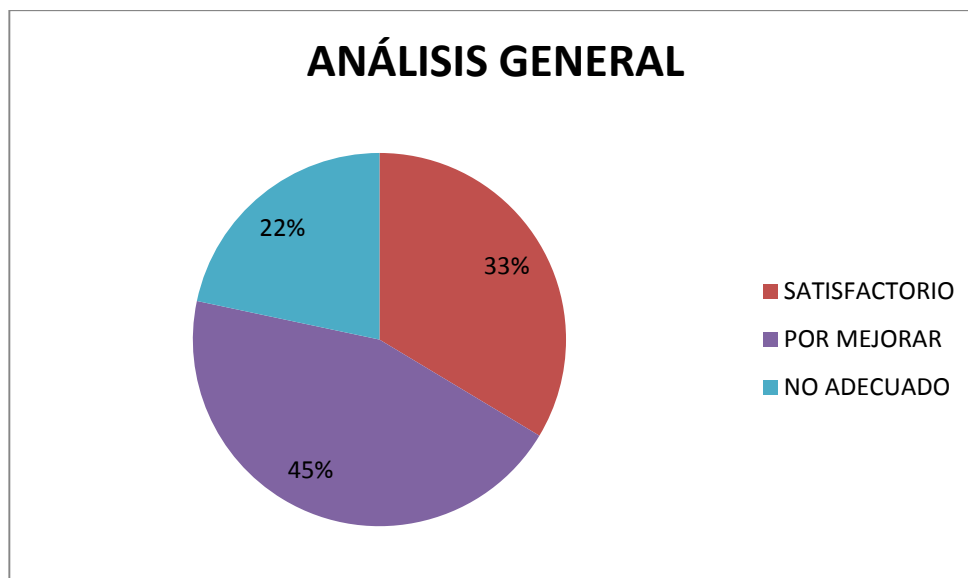


Gráfico 2. Porcentajes globales obtenidos de la sumatoria de respuestas de cada factor. Elaborado por: Flores, 2017.

En el porcentaje general podemos apreciar que el clima laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social está “por mejorar”; pero debemos tener en cuenta que en forma individual también encontraremos porcentajes que sobrepasan el 50% de aceptación y que los indicadores son adecuados y por consecuencia su calificación es satisfactoria; podemos mencionar el caso de los siguientes factores: “Creatividad e iniciativa” que tiene un porcentaje satisfactorio; “condiciones ambientales”, con un porcentaje satisfactorio; “ergonomía”, con un porcentaje satisfactorio; y el factor referente a la “institución” con un porcentaje satisfactorio.

8.1 Plan de mejoras de la Dirección Nacional de Gestión Documental

Para la realización del plan de mejoras se tomó en consideración los factores en los que se evidenció que tenían una deficiencia y que obtuvieron porcentajes bajos, se tomó una especial consideración a los factores que tienen porcentajes con valoración de “no adecuado”; algunos factores con estos porcentajes son: “satisfacción

personal”, con un porcentaje de no adecuado; “jefe directo o superiores” con un porcentaje de no adecuado; y “comunicación” con un porcentaje de no adecuado, estos factores son primordiales para la realización del plan de mejoras, pero el mismo que nos va a permitir realizar la intervención en el área y de esta forma mejorar el clima laboral, teniendo en cuenta que lo primordial es buscar la satisfacción y el bienestar de los colaboradores ya que de esta forma la consecución de objetivos y metas se reducirán en tiempo y se mejorarán en eficiencia; produciendo un fortalecimiento institucional y en las relaciones laboral-personal.

Tabla 4.

Plan de mejoras propuesto para la Dirección Nacional de Gestión Documental de acuerdo a las necesidades detectadas en la evaluación de clima laboral.

FACTOR	BENEFICIARIOS	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESULTADOS	RESPONSABLES/ DEPARTAMENTO
COMUNICACIÓN	Toda el área	Plan de comunicación: se fomentará las políticas y el desarrollo que tiene el plan de comunicación vigente, dando a conocer a todos los colaboradores.	Promover una mejora en los medios de comunicación tanto en la parte humana como en la parte operativa.	Proveer de herramientas útiles a los colaboradores de la institución para fortalecer los procesos de comunicación.	Sub-sistema de capacitación de talento humano
		Fomentar una cultura de comunicación bidireccional para que mejore el clima laboral, y que pueda haber un intercambio constante de comunicación.		Crear un canal de comunicación directo y eficiente.	
SATISFACCIÓN PERSONAL	Toda el área	Revisar y analizar el plan de beneficios actual de los empleados para determinar si existen necesidades no cubiertas.	Reconocer el trabajo de los empleados, y su profesionalismo.	Generar satisfacción en los colaboradores y proveer un ambiente saludable.	Sub-sistema de capacitación de talento humano
		Carteleras: con la finalidad de dar a conocer logros individuales y grupales, además de fomentar incentivos por medio de reconocimientos como el		Incentivar a los colaboradores dando a conocer el interés de la institución hacia sus colaboradores.	

		empleado del mes.			
REMUNERACIÓN O SUELDO	Toda el área	Dar a conocer las escalas de remuneración que establece el Ministerio de Trabajo.	Dar a conocer las políticas salariales vigentes, y evitar falsos rumores en los colaboradores.	Definir las políticas salariales de la institución, de acuerdo a la normativa legal vigente.	Sub-sistema de capacitación de talento humano
		Dara conocer a los colaboradores los requisitos que se necesitan para acceder a cada escala salarial.		Promover la capacitación constante en los colaboradores, con la finalidad de aumentar su escala salarial.	
PUESTO DE TRABAJO	Toda el área	Manual de funciones: Dar a conocer a cada uno de los colaboradores las funciones y tareas del cargo que desempeña; fomentar la participación y la provisión de ideas que ayuden a mejorar el manual y las actividades de los empleados.	Actualizar permanentemente las funciones, actividades y tareas, de los colaboradores con la finalidad de optimizar recursos y funciones poco importantes.	Producir un comportamiento sistemático, estructural organizacional y un direccionamiento estratégico.	Sub-sistema de capacitación de talento humano
		Definir perfiles que fomenten la competitividad, realizar la identificación de cargos y funciones.		Fomentar la participación constante.	
JEFE DIRECTO O SUPERIORES	Nivel jerárquico	Taller de coaching: Capacitación a los niveles jerárquicos para fortalecer la relación jefe-colaborador, reforzar la confianza y proponer una apertura a la	Fortalecer la relación jefe-colaborador a través de una política de puertas abiertas	Mejorar el rendimiento profesional de todo el personal.	Sub-sistema de capacitación de talento humano

		comunicación. Taller de empowerment: Capacitación a los niveles jerárquicos para fomentar el apoyo con el personal a su cargo a la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.	que genere confianza en el área.	Consolidar las relaciones jefe subordinado	
INTEGRACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	Toda el área	Fortalecer la relación del colaborador con su departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea. Fortalecer la participación, pertenecía, e identificación del colaborador con su grupo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales (actividades outdoors) a las tareas laborales.	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo y fomentar la unión y la participación activa de todos los colaboradores del área.	Realizar las tareas de una forma eficiente y participativa. Evitar conflictos que dificulten el desempeño individual y grupal.	Sub-sistema de capacitación de talento humano

Elaborado por: Flores, 2017.

Segunda parte

1. Justificación

El proyecto tiene como finalidad cubrir una necesidad que fue identificada mediante el proceso diagnóstico, en el proceso se utilizó varios instrumentos necesarios para la búsqueda de información como fue encuestas, entrevistas, y técnicas de observación, que fueron aplicadas a los colaboradores que tiene la Dirección Nacional de Gestión Documental, y que permitieron la recolección de la información necesaria para la implementación del proyecto de intervención.

Para muchos tener un adecuado clima organizacional es que la empresa garantice el bienestar de cada uno de sus colaboradores, de esta forma el individuo puede desarrollar y potencializar sus habilidades, por esta razón si un clima es favorable puede propiciar un sentido de valor personal al individuo, es así que: Méndez Álvarez se refiere “al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 2006, pág. 133).

Generando un adecuado clima organizacional obtendremos beneficios como: el aumento de productividad que generará satisfacción en el cliente, los índices de ausentismo se reducirán, los altos índices de rotación debido a la insatisfacción institucional se reducirán, de la misma forma los descuentos por impuntualidad se

verán reducidos, los objetivos que se planteen se cumplirán de una forma más rápida y más efectiva; se podrán consolidar equipos de trabajo que caminen en una sola dirección, buscando no solo el bienestar individual sino del grupo de trabajo, de esta forma se tiende a conseguir objetivos más desafiantes y con una magnitud mayor. Garantizar el bienestar del empleado generará que este tienda a buscar una innovación en sus funciones, buscando crear alternativas a la problemática generada y creando soluciones efectivas, sin generar una doble realización de una actividad, sin conformarse ni estancarse solo en cumplir sus funciones sino la búsqueda de un crecimiento personal y organizacional.

Es importante abordar la problemática del clima laboral ya que de esta forma no solo se busca mejorar el ambiente en el cual se labora, sino que de esta forma la productividad y la calidad de atención que se busca dar como resultado final al afiliado mejorará sustancialmente, de esta manera se busca cambiar la imagen que tienen las personas externas acerca de la institución; como menciona Cabrera (1999, pág. 75) “el clima laboral es la personalidad de una empresa, y se forma por medio de una ordenación de las características propias de la persona”, es así que muchas veces las personas no solo aportan con su trabajo sino también con su cultura, con su forma de ser, con la experiencia que día a día va adquiriendo y que a la finalidad determinará la utilidad que tiene en relación al beneficio que obtiene la institución.

Realizar una medición de clima laboral es una alternativa muy viable ya que de esta forma pretendemos dar solución a la problemática que se evidencia o por lo menos atenuarla y tratar que esta se reduzca notablemente, ya que el clima laboral es un medio por el cual los individuos manifiestan tanto sus habilidades y destrezas

adquiridas, además que se puede evidenciar los problemas que cada trabajador posee y esto tendrá como producto final un aumento o una disminución en la productividad final de cada individuo en un entorno micro, y se verá mermada en los objetivos a nivel grupal.

Desde su punto de vista Maish (2004) menciona que: “evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización” (Maish, 2004, pág. 30).

La finalidad que tiene una medición de clima es mejorar las posibles dificultades que se puedan evidenciar, evitando así fuga de capital humano y teniendo resultados a corto plazo que evidencien un mejoramiento tanto a nivel individual como el de la empresa en sí, cambiando la imagen negativa que se ha generado hacia la institución.

2. Caracterización de los beneficiarios

En el proyecto de intervención se consideraron como beneficiarios directos: a todos los colaboradores que pertenecen a la Dirección Nacional de Gestión Documental ya que es el lugar en donde se realizó el proyecto de intervención; la mencionada dirección es una unidad vital para la institución ya que se encarga del manejo de toda la documentación física a nivel nacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, este es el lugar donde se receptan todos los documentos y se distribuyen al lugar indicado; de igual forma para realizar un despacho de documentación que tiene que salir de forma física, se procede al envío mediante valija de correo por medio

guías al lugar de destino, realizando las acciones necesarias hasta la llegada al lugar requerido.

Los beneficiarios externos son todos los afiliados que llegan a la institución queriendo realizar un trámite en el cual se requiera dejar documentación física de las peticiones que necesitan realizar, y de esta forma se comienza a dar el trámite pertinente a las peticiones que cada afiliado requiere, y si esta no es bien direccionada el trámite puede perderse o puede demorar en su solución.

En la dirección actualmente se encuentran laborando cuarenta y cinco personas, las cuales están divididas entre personal administrativo, operativo y el director del área, y cuentan con oficinas en el quinto piso del edificio matriz de la institución, con oficinas en la planta baja donde se encuentran ubicadas las ventanillas de la recepción de documentos, y una bodega de archivo (archivo central) ubicado en Carcelén Industrial, donde se guarda la mayor parte de la documentación física de la institución.

Tabla 5.

Personal de la Dirección Nacional de Gestión Documental

Total de nómina Dirección Nacional de Gestión Documental	
DENOMINACIÓN	# PUESTOS
Director Nacional de Gestión Documental	1
Asistente Administrativo	5
Auxiliar Documental	12
Oficinista	14
Planificador	1

Oficinista de Archivo	5
Ingeniero Electrónico 2	1
Secretaria	1
Técnico en Archivo	3
Analista Informática	2
TOTAL	45

Datos tomados del sistema de recursos humanos institucional Evolution.
Elaborado por: Flores, 2017.

En relación al proyecto la participación y colaboración fue muy buena, todas las actividades se llevaron a cabo con toda normalidad, siempre fueron muy adecuadas y oportunas, en cuanto a las mejoras se realizaron importantes cambios, en cuanto a la comunicación se implementó un chat (Grupo de Whatsapp) en donde el objetivo es ir comunicando las actividades que se realizan, inconvenientes que se pueden presentar, o simplemente un saludo o una felicitación por un trabajo desarrollado, además de una cartelera donde se dan comunicados o felicitaciones por cumpleaños, además se implementó la celebración de los cumpleaños del mes en el último viernes de cada mes, con el objetivo de avanzar con las relaciones sociales, y fomentar la unidad grupal.

3. Interpretación

La realización del proyecto en sus inicios fue un reto que se buscó abordar, ya que al realizar este tipo de actividades en una institución que lleva mucho tiempo realizando sus diferentes actividades, su cultura y su metodología ya la tiene implementada y muchas veces a los nuevos empleados únicamente les toca adaptarse para no fracasar en su vida laboral en la Institución.

Debido a este motivo, una de las problemáticas que se evidencia en la institución es un clima laboral no adecuado, ya que en muchas sub-áreas de trabajo se han enfocado únicamente en su equipo de trabajo, teniendo una visión micro de los colaboradores de cada una de las direcciones, dejando de lado a los demás que conforman el área de trabajo; muchos de estos problemas han tenido su origen en diversas causas como: una inducción ineficiente en la cual no ha existido una explicación clara de las funciones, una falta de conocimiento de las políticas, y de las demás personas que conforman el área laboral, produciéndose así problemas de comunicación.

Una carente medición de clima laboral que no ha permitido tener nociones claras de cómo se puede actuar con el diverso personal que existe en la Institución, ya que cada dirección se maneja como un universo aislado, y en muchas ocasiones entre pares se evidencia.

La falta de motivación y el carente compromiso institucional han provocado que muy pocas personas tengan un compromiso firme con la institución. Los altos índices de rotación existentes ocasionan que los equipos de trabajo conformados y consolidados se fraccionen y, al ingresar nuevo personal, todo este proceso inicia nuevamente produciendo disputa entre los nuevos empleados con la finalidad de poder conservar su puesto laboral. De esta forma no se puede consolidar los grupos de trabajo y los objetivos no se pueden lograr satisfactoriamente.

Un clima laboral no adecuado hace que la persona no se sienta a gusto en su puesto laboral, ni en la institución, pudiendo ocasionar altos índices de ausentismo que van generando una disminución en la productividad, y que en ocasiones no se pueda conservar talentos. Generando un adecuado clima provocará una anticipación proactiva a la problemática que se pueda dar debido a un ambiente laboral negativo; además podremos evitar conflictos internos, y que el personal vaya generando un sentido de pertenencia en relación a la institución.

Desarrollar una medición de clima laboral nos proporciona información muy útil para la institución, ya que mediante este procedimiento obtendremos datos útiles y necesarios que nos permiten la realización de una retroalimentación por parte de los empleados. Con relación a la organización, los procesos que se generan, las normas y los procedimientos que se realizan, como está el ambiente laboral, y más que nada podremos enfatizar en el sentido de pertenencia de los empleados hacia la Institución.

Además provocaremos un sentido motivacional hacia los empleados, ya que al aplicar una encuesta se hace sentir al personal, un interés de la Institución por el desarrollo integral y el bienestar que se puede generar en el trabajo.

Otro factor clave que se evidencia en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es la falta de un sistema de seguridad y salud ocupacional en el edificio matriz, ya que este al ser un ente rector y de normativa externa, también debe ser el encargado de fomentar y regular una normativa interna para el personal que labora en las diferentes dependencias de la institución.

Otros factores que se produjeron al momento de la realización del proyecto es que existieron un par de casos que no apoyaron oportunamente en la realización de las encuestas. Sin embargo, la mayoría de los colaboradores aplicaron la encuesta el mismo instante en el que se les entregó. Cabe recalcar que para la realización del proyecto y la toma de la encuesta se contaron con todos los permisos del caso para que no existiese ningún tipo de inconvenientes ni rechazo a la misma. Para los trabajadores que desarrollan sus funciones en las bodegas del archivo central de la institución que está ubicada en Carcelén Industrial y que pertenecen al área de la realización del proyecto, se facilitaron los medios de transporte necesarios para el traslado. En general, se puede calificar como exitoso a todo el proceso que se realizó en la fase de ejecución del proyecto de intervención.

4. Principales logros del aprendizaje

Los aprendizajes obtenidos son cuantiosos y más que nada productivos, ya que al realizar prácticas pre-profesionales, se nos facilita la realización del proyecto de intervención que es un requisito para culminar la carrera, además nos abre puertas al mundo laboral, permite involucrarse en la realidad institucional y relacionarse con los colaboradores que componen la organización, genera relaciones con los niveles jerárquicos que componen la organización, con el personal operativo, que brindan su apoyo y dan apertura. Lo más esencial es que se va adquiriendo experiencia en el área de talento humano, que es lo que permite crecer y desarrollarse profesionalmente, posibilita encontrar un campo en el mundo laboral actual que es muy competitivo e innovador.

Desarrollar el proyecto en base al clima laboral fue muy enriquecedor y determinante, ya que este es un factor primordial en la organización y todos sus componentes, al generar un adecuado clima laboral permitirá un crecimiento tanto institucional como individual, la consecución de objetivos y el planteamiento de nuevas metas, aumentar o mantener adecuados niveles de productividad, minimizar los índices de rotación, mejorar las relaciones interpersonales en los colaboradores, generar identidad institucional, y más que nada generar satisfacción en el empleado.

Realizar las prácticas pre-profesionales es un verdadero reto laboral, porque no se realiza únicamente el proyecto, si no que se adquiere funciones de acuerdo al área que se asignen para la realización de las prácticas; esto permite desarrollar las responsabilidades en torno a las actividades realizadas y no se puede descuidar por realizar el proyecto. Se va adquiriendo y desarrollando competencias como: adaptabilidad que es un factor determinante en el individuo, esto permite desarrollarte en cualquier ambiente laboral; compromiso en relación a tu equipo de trabajo y a la organización; creatividad e innovación que permite dejar una huella personal, diferenciarte de los demás y marcar tu camino; trabajar bajo presión es esencial al realizar diversas actividades a la vez; todos estos factores van a permitirte desarrollar un crecimiento profesional a nivel individual.

Iniciar el camino laboral es primordial en cada ser humano, ya que es un momento de intercambio, en el que los conocimientos adquiridos en la carrera se ponen en práctica, tratas de transmitir todo los conocimientos adquiridos y tener una aplicabilidad de los mismos. Te das cuenta que lo adquirido en la carrera tiene utilidad y el aporte recibido por los profesores es muy esencial para desenvolverte de

una forma adecuada en la vida profesional, te das cuenta que como un área de apoyo para la organización tienes que velar por el bienestar y el desarrollo adecuado de todo el personal de la organización, para que no tengan inconvenientes emocionales ni laborales.

La finalidad que tuvo la evaluación de clima laboral, fue determinar el tipo de clima que se genera en la institución y cómo estos aspectos podrían ayudar a realizar mejoras que puedan ayudar a cada uno de los colaboradores de la empresa, y a la vez para la consecución de objetivos implantados por cada una de las áreas que conforman la institución. Con el informe final de la evaluación de clima laboral se hizo un acuerdo con el sub-sistema de capacitación para que el plan de mejoras entre en el presupuesto, teniendo en cuenta que al implementarlo los beneficios que se obtendrán beneficiarán a la institución, y al producto final que llegan estos servicios como los son los afiliados.

5. Conclusiones y recomendaciones

Tras el desarrollo de la experiencia se concluye que la determinación del clima laboral es un factor primordial no solo en la institución, sino también en todas las organizaciones; ya que este elemento proporciona bienestar, satisfacción en los colaboradores, la productividad y compromiso hacia la institución se incrementará.

Al no existir datos previos que permitan realizar una comparación con los indicadores obtenidos, los resultados generados permitirán crear una línea base en la que se podrá intervenir en una ocasión posterior, las mediciones futuras que se

generen permitirán dar un seguimiento y verificar si se han obtenido avances en los indicadores que se generaron y en los cuales se busca mejorar.

Los indicadores generados permitieron crear un plan de mejoras entorno a las necesidades de los colaboradores, de esta forma las capacitaciones que se planifiquen serán en relación a las necesidades identificadas, para crear herramientas que permitan disminuir los índices de rotación y el clima laboral defectuoso, con esto se busca mejorar las relaciones laborales internas, y también la calidad en la atención que se brinda a los afiliados.

En cuanto a la ejecución del proyecto siempre hubo una lógica y una consecución en las actividades realizadas, los resultados que se consiguieron fueron paulatinos y de acuerdo a la planificación realizada, todo esto permitió la obtención de los objetivos que se propusieron al iniciar el proyecto.

En cuanto a la ejecución del proyecto, en ciertas etapas se generó un tipo rechazo, bloqueo o una falta de participación en ciertos colaboradores, y en otros es muy adecuada. En relación a las autoridades la acogida que se tuvo fue muy buena ya que en la actualidad se está buscando realizar innovaciones en los procesos que se llevan a cabo en la institución, con la finalidad de brindar servicios más efectivos y más eficientes, con una disminución del tiempo en los procesos que se llevan a cabo.

Lo que se puede sugerir es que se concluya con todo el proceso que se ha iniciado, que el plan de acción elaborado sea considerado y entre en el presupuesto anual de capacitación que tiene la institución, que se aplique a todos los colaboradores del

área con la finalidad de mejorar los indicadores, que se realice un monitoreo en unos seis meses con la finalidad que el proceso siga un camino adecuado, y se pueda evidenciar una mejora en los colaboradores, en los objetivos globales del área, y finalmente una mejora global en la institución, evidenciando así una imagen institucional adecuada hacia los afiliados y a la sociedad en general. Ya que una imagen negativa no solo daña y perjudica a la institución sino también a todos colaboradores que prestan sus servicios.

6. Referencias

García Ramírez, M. G., y Ibarra Velázquez, L. A. (28 de Junio de 2012). *Eumed.net Enciclopedia Virtual*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

Iess. (s.f.). *Iess*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2016, de ¿Quiénes Somos?: <https://www.iess.gob.ec/>

IESS. (15 de Enero de 2012). *IESS*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de IESS: <http://www.iess.gob.ec>

Kaplan, R., y Norton, D. (2003). *Indicadores de Gestión*. Harvard Business School Press: AdventureWeeks.

Moreno, Y. P. (11 de Noviembre de 2014). *gerencie.com*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2015, de *gerencie.com*: <http://www.gerencie.com/nuevo-sistema-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-sg-sst-en-colombia.html>

Navarrete, T. (2013). *Manual para el Diseño y la construcción de indicadores*. México DF: CONEVAL.

Parra, J. (2005). *Planeación estratégica y desarrollo rural*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Peri, P. C. (2009). *BRANDING CORPORATIVO: Fundamentos para la gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. En P. C. Peri, "*Comunicación de la Identidad Corporativa*" (pág. 274). Santiago-Chile: Andros Impresores.

Sanchez Moreno, Y. P. (11 de Noviembre de 2014). *Gerencie.com*. Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de Nuevo sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) en Colombia: <http://www.gerencie.com/nuevo-sistema-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-sg-sst-en-colombia.html>

Santon, E. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Fuego.

Sequeda, A. (15 de Octubre de 2010). *Blog Spot Metodología de la Investigación*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de Tipos de Investigación: <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>

Sequeda, A. I. (26 de Octubre de 2011). *Tipos de investigación*. Obtenido de <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>

Silva vásquez, M. (1992). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: PPU.

Stanton, E. M. (2004). Fundamentos de Marketing. En E. M. Stanton, *Fundamentos de Marketing* (pág. 212). Madrid: Fuego.

7. Anexos

Anexo 1. Encuesta de Clima Laboral aplicada a los servidores de la Dirección Nacional de Gestión Documental.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

CARRERA: PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL

Cargo: _____

Área: _____

Marque con una X la respuesta que considere más adecuada de acuerdo a la realidad institucional.

1. ¿Qué fuentes utiliza para el reclutamiento de personal cuando existe una vacante en la Institución o su área de Talento Humano que coordina?

OPCIÓN	RESPUESTA
Realiza un proceso de Selección	
Concurso de Oposición y Méritos	
Recomendaciones internas	
Avisos en el periódico	
Agencias de empleo	
Ascenso	
¿Otra, cuál? (Disposición Autoridad Superior)	

2. ¿Qué herramientas aplica como apoyo al proceso de selección?

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Entrevista	
b. Pruebas de conocimiento	
c. Pruebas de personalidad	
d. Técnicas de simulación	
e. Verificación de Referencias	

3. ¿Se realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad?
SI () NO ()

4. ¿Cuándo el candidato seleccionado ingresa recibe información acerca de?

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Políticas	
b. Valores institucionales	
c. Principios de actuación	
d. Ubicación en la organización	
e. Funciones a realizar	

5. ¿Existe un documento donde estén consignadas las funciones de los empleados?

SI () NO ()

6. ¿Realiza algún tipo de evaluación de desempeño?

SI () NO ()

7. ¿Considera que es necesario evaluar el desempeño de sus empleados?

SI () NO ()

8. Si su respuesta es sí. ¿Cómo realiza la evaluación de desempeño de sus colaboradores?

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Verbalmente	
b. Formato preestablecido	
c. Otra ¿Cuál? MRL (Eval 01 Modificado LOSEP; FED 1 CT)	

9. ¿Quiénes realizan la evaluación de desempeño en su entidad?

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Coordinador de Evaluación de Desempeño	
b. Empleado y jefe de área	
c. Jefe de área con asesoría de Talento Humano	
d. El colaborador se autoevalúa	
e. Ninguna de las anteriores	

10. Una vez evaluados los colaboradores:

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Realiza retroalimentación del proceso	

b. Utiliza el diagnóstico para trabajar sobre las debilidades encontradas	
c. Se archiva en hoja de vida	
d. Ninguna de las anteriores	

11. ¿Realiza algún tipo de capacitación a sus colaboradores?

SI () NO ()

12. Si su respuesta es sí. ¿Qué tipo de capacitaciones se realizan?

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Cursos de Informática	
b. De acuerdo a los requerimientos del área	
c. Manejo de Nuevos Equipos	
d. Capacitación Promocional	
e. Otra ¿Cuál? _____	

13. ¿Con que frecuencia realiza estas capacitaciones?

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Al ingreso del colaborador	
b. Mensual	
c. Semestral	
d. 1 vez al año	
e. Otra, Especifique la Frecuencia: - _____	

14. ¿Qué medio utiliza para detectar si es necesario capacitar a los empleados?

OPCIÓN	RESPUESTA
a. En base al diagnóstico de la evaluación de desempeño	
b. Por el bajo rendimiento que presente	
c. Por medio de encuesta sobre necesidades de capacitación	
d. Por recomendación de los jefes de área	
e. Usted decide que capacitación se necesita	
f. De acuerdo a lo que exija el mercado	

15. Los sueldos en su entidad se asignan de acuerdo a:

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Banda salarial establecida por el MDT	

b. Decisión de Consejo Directivo	
c. Cargo ocupado	
d. Desempeño	
e. Antigüedad	

16. ¿Existe algún incentivo económico para los empleados?

SI () NO ()

¿Cuál? _____

17. Cuáles de los siguientes tipos de contrato se realizan en su entidad:

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Nombramiento Regular o permanente	
b. Nombramiento Provisional	
c. Contrato Plazo Fijo	
d. Contrato Eventual (180 días)	
e. Prestación de servicios	
f. De Aprendizaje (Pasantías)	

18. Cuáles de las siguientes actividades sociales y culturales realizan en su empresa:

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Actividades Sociales (Fiesta Fin de año, cumpleaños)	
b. Actividades Culturales	
c. Actividades deportivas (Campeonatos interno, Inter empresas)	
d. Otra. ¿Cuál? _____	

19. ¿Existe un reglamento de Higiene y seguridad industrial?

SI () NO () NO SABE ()

¿Cuál? _____

20. ¿Existe un reglamento de normativa Interna?

SI () NO () NO SABE ()

¿Cuál? _____

21. ¿Existe un programan de salud ocupacional?

SI () NO () NO SABE ()

¿Cuál? _____

22. Si su respuesta es sí, ¿Cuáles de las actividades enunciadas a continuación realiza para ayudar a prevenir los accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales en los colaboradores?

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Comité paritario de Salud Ocupacional	
b. Conformación y capacitación de Brigadas	
c. Elaboración de Planes de emergencias	
d. Levantamiento de un panorama de riesgo	
e. Otra. ¿Cuál? _____	

23. Respecto a la información del personal esta se maneja en:

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Fólderes de Hojas de Vida/Expedientes	
b. Medio Magnético/CD	
c. Software de Administración de Personal	
d. Otra. ¿Cuál? _____	

24. ¿Cómo considera el ambiente/clima laboral de su empresa?

OPCIÓN	RESPUESTA
a. Optimo	
b. Adecuado	
c. Deficiente	
d. Otra. ¿Cuál? _____	

Elaborado por: Flores, 2017.